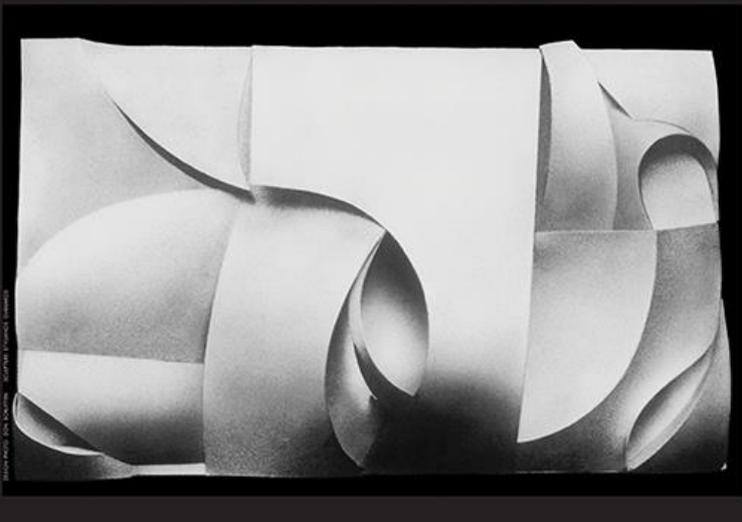


KENNY BURRELL & JOHN COLTRANE



# Sobre la definición de un problema gerencial

---

*Prof. Marcos Baudean*

La definición adecuada del problema gerencial es decisiva para que investigación aplicada se conduzca exitosamente y para que sus resultados sean relevantes para los motivos de fondo que llevaron a contratarla.

## Contenido

1. Introducción: el problema gerencial y el problema de investigación .....	2
2. Las empresas necesitan tomar decisiones, los investigadores necesitan conocer.....	4
3. Aspectos a tener en cuenta al momento de definir un problema gerencial. ....	5
Contar con un diagnóstico .....	6
La precisión conceptual.....	8
El alcance.....	10
Establecer cómo se usará la información proveniente de la investigación. ....	11
Conclusión.....	13
Bibliografía .....	14

## 1. Introducción: el problema gerencial y el problema de investigación

Una investigación aplicada tiene varias etapas. La sucesión de etapas tiene un orden cronológico que es, al mismo tiempo, un orden lógico (para avanzar en una etapa es necesario haber completado la anterior).

Los 6 pasos según Malhotra:

- Definición del **problema**
  - a. Problema gerencial
  - b. Problema de investigación
- Desarrollo del **enfoque** del problema de investigación
- Formulación del **diseño** de investigación
- Recopilación de **datos** (trabajo de campo)
- Preparación y **análisis** de datos
- Elaboración y presentación del **informe**

La importancia de la definición adecuada del problema (con su componente gerencial y su componente propiamente de investigación) es decisiva para que la investigación se conduzca exitosamente y para que sus resultados sean relevantes para los motivos de fondo que llevaron a contratar una investigación.

La definición del **problema gerencial** es la clave para configurar todo el proceso de investigación.

En primer lugar, el problema de investigación (focalizado en conocimiento e información) se definirá en función del problema gerencial (focalizado en la necesidad de soluciones para un problema de acción).

En segundo lugar, los datos producidos por la investigación se analizarán de manera de responder al problema gerencial planteado inicialmente.

Por tanto, toda investigación aplicada depende de cómo haya sido definido el problema gerencial que enfrenta la organización contratante.

En este documento nos focalizaremos en **cómo pensar y escribir** un problema gerencial.

## **2. Las empresas necesitan tomar decisiones, los investigadores necesitan conocer.**

Toda investigación aplicada se hace para un solicitante, pero dicho solicitante no es quien planifica ni realiza la investigación en sí. En términos concretos, el solicitante (una empresa u organización) tiene problemas de índole práctica para resolver. Es decir, tiene que tomar decisiones (administrativas, laborales, de mercado, etc.). Una decisión involucra tomar un camino A o un camino B. Es decir, el contratante experimenta alguna clase de problema en su organización y necesita actuar sobre ese problema.

Es importante tener en cuenta que una cosa es tomar una decisión y otra muy diferente es la información necesaria para acompañar o fundamentar ese proceso de toma de decisión. Cuando alguien toma una decisión necesita responder la pregunta ¿qué hacer?, mientras que cuando investiga la pregunta es ¿qué debo conocer? ¿Qué debo saber?

Una cosa es la decisión a tomar y otra muy diferente es la información que puede acompañar o brindar soporte a dicha decisión. Las organizaciones contratantes de investigación tienen problemas de toma de decisiones, los investigadores tienen que construir problemas de conocimiento adecuados a dichos problemas de decisión.

### 3. Aspectos a tener en cuenta al momento de definir un problema gerencial.

El acto de decidir (hacer A o hacer B o hacer C) no solo requiere información orientadora, sino que requiere de una voluntad que toma la decisión (y en cuyo cálculo se incorporan más elementos de los que la información concreta puede aportar). Entonces, ¿qué debemos tener en cuenta al momento de definir qué decisión debemos tomar? Esta pregunta es muy importante, ya que para que la información a recolectar sea orientadora debe ser adecuada a la futura decisión que se tomará. La orientación más importante en una investigación aplicada está en la definición del problema gerencial.

Como lineamiento general, el problema gerencial debe ser un planteamiento concreto que permita orientar al investigador en el curso del proyecto y que brinde como resultado información para la acción gerencial.

Un problema gerencial se define operativamente como ***cualquier dilema que surge en la implementación de los objetivos de una organización y para el cual no hay una respuesta única.***

Es importante tener en cuenta al menos 4 aspectos en la definición del problema gerencial:

- Contar con el mejor diagnóstico posible sobre el problema
- La Precisión conceptual
- El Alcance
- Las Consecuencias que tendrá el uso de la información

## Contar con un diagnóstico

Antes de escribir un brief de investigación es necesario haber realizado una investigación de los antecedentes del problema. Esta investigación debería emplear información proveniente de la organización misma y de fuera de ella (organismos públicos, universidades, institutos de investigación, libros especializados).

Las empresas son organizaciones complejas cuyas partes interactúan de manera diferente con cualquiera de los problemas que la organización enfrenta. Por ejemplo, frente a un mismo problema como ser una caída en las ventas de un producto, la gerencia general tendrá su perspectiva (influida por la visión que la misma tenga del negocio en términos generales y del funcionamiento de la economía); la gerencia de marketing tendrá una perspectiva fuertemente marcada por los indicadores que ésta tenga a su disposición del funcionamiento de las estrategias de la compañía en el mercado; el departamento de ventas estará influido en su perspectiva por el input de información que le llega de los canales de venta y el departamento de producción tendrá una visión del problema amparada en su visión de los valores intrínsecos del producto que la compañía produce y comercializa.

¿Quién de todos estos actores está en lo cierto? Pues bien, eso lo dirá la investigación que se realice para diagnosticar cuál es el problema del producto. Pero lo mejor que puede hacer quien escribe un brief gerencial es establecer con claridad qué información dispone la empresa sobre el problema y cuáles son las perspectivas de las diferentes áreas de la empresa sobre el mismo.

En definitiva, se trata de establecer cuáles son las hipótesis que manejan la gerencia general, la gerencia de marketing, el departamento de ventas y el departamento de producción para explicar las causas del hipotético descenso de las ventas. Esta síntesis ayudará significativamente al investigador a situarse en el contexto del problema y le permitirá forjar sus propias hipótesis sobre el problema a investigar.

Estudiar el ámbito de acción de la organización o su mercado empleando información proveniente de otras organizaciones, investigadores o especialistas, es clave para

romper con los prejuicios que la persona incorpora al estar mucho tiempo dentro de una organización.

Un prejuicio habitual que las personas desarrollan es creer que observando lo que ocurre a su alrededor es posible conocer qué ocurre en el conjunto de la sociedad. Refiero una anécdota personal. Una familiar que retornó de España luego de vivir 10 años en Barcelona vivió por un tiempo en el barrio de la Unión. A los meses de estar viviendo en el lugar llegó a la conclusión de que Uruguay había cambiado mucho mientras ella estuvo fuera, que las familias ahora tenían muchos hijos y que las mujeres tenían los hijos muy jóvenes. Si se observan los datos totales de tasa de natalidad y edad promedio de nacimiento del primer hijo la realidad aparece como muy diferente. Investigadoras de la Univ. De la República resumen la evolución de la natalidad en el Uruguay en el último siglo:

*“La fecundidad y la natalidad han tenido una tendencia al descenso en Uruguay desde inicios del siglo XX, marcando el temprano inicio de la Primera Transición Demográfica, lo que constituye una particularidad del país en la región (Pellegrino, 2010). La evolución demográfica de Uruguay fue similar y prácticamente contemporánea a la mayoría de los países europeos. Hacia 1900 las mujeres tenían en promedio 6 hijos por mujer, mientras que ya hacia las décadas del cincuenta y del sesenta este promedio se redujo a la mitad (Pollero, 1994). A partir de 1960 esta tendencia a la baja de la fecundidad se enlentece y prácticamente se estanca entre 1985 y 1996. Recién a comienzos del siglo XXI se reinicia lentamente el descenso de la tasa global de fecundidad (TGF) alcanzando en el año 2004 el límite de nivel de reemplazo de la población” (Varela Petito, Fostik, & Fernández Soto, 2012, pág. 9).*

El análisis de la edad del primer hijo muestra también datos contrastantes con las afirmaciones de mi familiar:

*“La transición a la maternidad en el curso de la juventud es un evento que experimentó algo más de la tercera parte de las mujeres al momento de ser encuestadas. La comparación entre las dos cohortes en estudio (las nacidas entre 1961 y 1975 y entre 1979 y 1993) revela que la proporción de mujeres que vive la maternidad en esta etapa de la vida disminuye levemente en el período (4 puntos porcentuales)” (Varela Petito, Fostik, & Fernández Soto, 2012, pág. 11).*

¿Por qué la diferencia entre los datos y la percepción de mi familiar? La diferencia se debe a que lo que ocurre en el total del país es muy diferente a lo que ocurre en el barrio La Unión. Mi familiar fue víctima de un mecanismo de pensamiento llamado

“sociocentrismo”. Este mecanismo nos lleva a pensar que lo que ocurre en nuestro entorno es lo que ocurre a nivel de toda la sociedad. Normalmente esta inferencia es equivocada.

Las personas suelen creer que no sufren de sociocentrismo, pero éste se apodera de nuestro pensamiento y no nos damos cuenta. Por eso es importante informarse usando fuentes variadas y en lo posible independientes entre sí.

## La precisión conceptual

La PRECISIÓN CONCEPTUAL refiere al uso de las palabras en la definición del problema. Al plantear un problema gerencial se usan palabras del lenguaje común y palabras técnicas que refieren a un concepto específico. Una primera clase de dificultades surge cuando estamos usando un término técnico en su acepción de sentido común. Una segunda clase de dificultades surge cuando se parte de una definición imprecisa de un término técnico. Tomemos el concepto de “posicionamiento”.

### Usar un término técnico en su acepción de sentido común

Veamos la siguiente expresión *“queremos estar mejor posicionados”*. ¿A qué puede referir esta expresión? En el lenguaje común “estar mejor posicionados” puede querer significar tener una posición mejor. Por ejemplo, tener una posición mejor en el ranking de las mejores empresas uruguayas; tener una mejor posición en el ranking de ventas de la categoría o tener una mejor posición en la consideración del público consumidor (ser una empresa más querida que otras), etc. **Sin embargo, para un especialista en marketing “posicionamiento” remite a un concepto muy específico que refiere a la “posición (lugar conceptual) que una marca ocupa en la mente de un consumidor”**. En consecuencia, desde un punto de vista de marketing no existe un posicionamiento peor o mejor. Hay posicionamientos que se adecuan a lo que una empresa quiere para su marca y otros que no se adecuan.

Por ejemplo, la marca SALUS pretende estar posicionada en la mente del consumidor como una marca asociada a “lo natural” (y sus múltiples connotaciones). Si una investigación descubre que la marca está posicionada en la mente del consumidor como una marca “tradicional”, los ejecutivos de SALUS deberían emprender un trabajo de reposicionamiento de la marca de manera tal que en el futuro sea concebida como “natural” y no solamente como “tradicional”. Pero este tipo de desafío no implica que SALUS pretenda “mejorar” su posicionamiento sino que lo que pretende es **adecuar** su posicionamiento en la mente del consumidor hacia los conceptos que la compañía quiere para su marca.

### **Una definición imprecisa de un término técnico**

Los conceptos técnicos incluyen en su definición determinados objeto o sucesos que pueden ser observables directa o indirectamente en el mundo empírico. En el caso del concepto de posicionamiento acabamos de ver que éste refiere a la “posición (lugar conceptual) que una marca ocupa en la mente de un consumidor”. Debido a que dicha posición se forja a través de la comunicación (en un sentido amplio) que la empresa hace de su producto y la experiencia que el consumidor tiene con la marca, técnicamente se establece una distinción entre el posicionamiento que la empresa **PRETENDE** para su marca y el posicionamiento **EFFECTIVAMENTE ALCANZADO**. Esta distinción conceptual existe ya que una marca puede hacer muchos esfuerzos para posicionarse a través de un concepto y no lograrlo. La evolución de las grandes marcas históricas uruguayas que fueron compradas por multinacionales es un buen ejemplo de ello.

Por tanto, cuando se utiliza un término como “posicionamiento” es muy importante aclarar qué es lo que se pretende estudiar, si el posicionamiento pretendido, el efectivamente alcanzado o ambos.

El lector puede preguntarse qué sentido puede tener el realizar una investigación sobre el posicionamiento “pretendido” por la empresa, ya que en definitiva es la empresa (o su gerencia) la que decide estos temas. Pero lo que sucede es que muchas veces las empresas no saben cómo posicionar a sus marcas. Ahora bien, el posicionamiento de una marca debe estar correlacionado tanto con los atributos del

producto o servicio en sí como con la identidad de la empresa. Por ejemplo, SALUS puede intentar posicionarse como un producto natural porque es posible dar pruebas de las cualidades “naturales” de la fuente del Puma como del procesamiento que la empresa hace del producto al extraerlo y envasarlo. En la medida en que tanto el producto como la empresa tienen que “respaldar” el contenido del posicionamiento pretendido, muchas veces las empresas necesitan hacer una investigación para conocer qué tipo de ideas “creíbles” de posicionamiento podrían proponerse al consumidor.

### **El alcance**

En lo que respecta al ALCANCE el problema gerencial debe definirse de manera tal que no sea muy amplio ni muy estrecho. Un **problema ampliamente definido** puede brindar escasas orientaciones para que el investigador defina qué información generar. Un ejemplo de definición amplia del problema gerencial es el siguiente:

*“¿Qué habría que hacer para desarrollar una estrategia de mercado que mejore la posición competitiva de la empresa?”*

¿Qué es “posición competitiva”? ¿En qué aspecto se quiere mejorar la competitividad de la empresa? ¿A nivel de producto, a nivel de atractivo de la publicidad, a nivel de packaging, a nivel de precio, a nivel de imagen de marca, a nivel de la imagen corporativa de la empresa? La respuesta habitual de los alumnos suele ser “¡En todos esos aspectos!” Pues bien, podría hacerse una investigación para cumplir con este gigantesco objetivo, pero sería una investigación muy larga, costosa y seguramente la información esté disponible para un momento inadecuado.

La siguiente definición del problema tiene mayor foco:

*“¿Qué contenidos debería tener una estrategia de mercado que permita mejorar la imagen corporativa de la empresa?”*

El **problema de una definición estrecha** es que puede obligar al investigador a concentrarse en problemas que no son clave para lo que quiere lograr el cliente. Por ejemplo:

*“¿Qué respuesta dar a las rebajas del precio del competidor?”*

El problema con esta definición es el siguiente **¿qué pasaría si las rebajas de precio del competidor no afectan el share de mercado del cliente?** Si obligamos a los investigadores a buscar alternativas de precio, seguro las encontrarán. Si el cliente toma decisiones de precio basadas en esta información puede estar generando pérdidas innecesarias en su negocio.

Para estos casos primero habría que determinar si hubo cambios en las ventas luego de los cambios del competidor. Luego deliberar a nivel interno si los cambios de la competencia pueden haber sido causa.

La siguiente definición del problema es mejor:

*“¿Cómo manejar la variable precio en el mix de marketing de nuestra marca teniendo en cuenta los nuevos escenarios competitivos?”*

De esta manera, el problema gerencial se ubica en un peldaño más alto que el de la respuesta inmediata a las acciones de la competencia y lleva al investigador a pensar en el mix de marketing y el entorno competitivo.

### **Establecer cómo se usará la información proveniente de la investigación.**

Es muy importante que junto con la definición del problema gerencial se establezca qué se hará con la información. Dejar en claro qué uso se dará a la información es un elemento clave para que el investigador pueda orientarse tanto en el diseño de la investigación como en su análisis e interpretación.

Retomemos la definición de un problema gerencial que hicimos previamente:

*“¿Cómo manejar la variable precio en el mix de marketing de nuestra marca teniendo en cuenta los nuevos escenarios competitivos?”*

Un problema planteado de esta manera no establece qué tipo de decisiones es capaz de tomar la empresa como resultado de la información obtenida. Téngase presente que la empresa contratante puede al menos tomar tres decisiones si la investigación detecta que hay una importante predisposición a sustituir el producto (como consecuencia de los cambios en el entorno competitivo):

- Puede manipular el precio de su producto
- Puede buscar estrategias para agregar valor a su producto sin alterar el precio del producto por unidad (a través de promociones por ejemplo)
- Puede no hacer nada

Es muy importante que el investigador sepa qué caminos puede tomar la empresa contratante en función de los resultados de la investigación. Por ejemplo, si la empresa puede manipular el precio de su producto es claro que el investigador deberá preguntar al consumidor a qué precio seguiría comprando el producto de la compañía. Ahora, si el precio es una variable que no se puede alterar, el investigador deberá explorar otros caminos.

## **Conclusión.**

Una vez que se ha definido el problema gerencial es necesario traducirlo a preguntas de investigación. Esto quiere decir que deberemos transformar un problema práctico (problema que requiere soluciones) a un problema de conocimiento (problema que requiere información).

Definir el problema de investigación es el primer paso en la elaboración de un proyecto de investigación y básicamente consiste en determinar con claridad qué pregunta(s) deberá responder la investigación.

Estas preguntas de investigación permitirán ir a la búsqueda de la información que realmente necesita la organización solo si el problema gerencial está claramente definido.

## **Bibliografía**

Della Porta, D., & Keating, M. (2008). *Approaches and methodologies in the social sciences. A pluralist perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico*. . México: Simon & Schuster.

McDaniel, C., & Gates, R. (1999). *Investigación de Mercados contemporánea. 4ta edición*. . México: Thomson.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2001). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.

Varela Petito, C., Fostik, A., & Fernández Soto, M. (2012). *Maternidad en la juventud y desigualdad social*. Montevideo: UNFPA - Trilce.